



**FACULDADES DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS:**  
**UM ESTUDO DE CASO DA PIZZARIA DOM BOSCO**

**MICHELLE DE OLIVEIRA AYRES**  
**RA Nº 2030060/8**

**PROFESSOR: GILBERTO GOMES GUEDES**

**Brasília DF, Junho de 2007.**

**MICHELLE DE OLIVEIRA AYRES**

**ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO DA PIZZARIA DOM BOSCO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor-Orientador: Gilberto Gomes Guedes.

**Brasília/ DF, Junho de 2007.**

**MICHELLE DE OLIVEIRA AYRES**

**ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO DA PIZZARIA DOM BOSCO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gilberto Gomes Guedes.

**Brasília/ DF \_\_\_\_ de junho de 2007.**

**Banca Examinadora:**

---

**Professor Orientador  
Gilberto Gomes Guedes**

---

**Professor (a) Examinador (a)**

---

**Professor (a) Examinador(a)**

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem”.

Peter Drucker

Dedico este trabalho à minha mãe, ao meu pai, e às minhas irmãs, por terem acreditado em mim, durante toda minha vida, e pelo alicerce que me deram, fazendo com que eu pudesse alcançar os meus objetivos.

Agradecimentos,

À Deus, em primeiro lugar, criador de toda minha história, por ter me ministrado a minha família, que para mim, é o bem mais precioso que tenho.

À minha mãe Sandra e ao meu pai Wagner, pela vida. Por terem me dado as condições de concluir mais esta etapa da minha vida e me apoiado em todos os momentos.

À Danielle e à Natália, que além de irmãs, são amigas, que sempre me ajudaram em várias situações e por estarem presentes todos momentos.

À todos os outros amigos também, vale ressaltar o nome de três, Fernanda, Thaísa e Clara, pelo auxílio durante a jornada deste curso.

Ao meu orientador, o Professor Gilberto Guedes, que me deu a base e o apoio para a realização desta monografia.

E a todas as outras pessoas, que contribuíram, direta e indiretamente, para todo o meu conhecimento e para essa realização.

## RESUMO

Esta monografia tem como enfoque a estratégia administrativa, observando a necessidade de usá-la para se manter no mercado de trabalho, que está, com o passar dos anos, cada vez mais competitivo. Para identificar a relevância do uso dessas estratégias, foi realizada uma pesquisa de campo na pizzaria Dom Bosco, visando analisar a teoria e a prática quanto aos conceitos de gestão e administração na empresa. Nesta pesquisa é oferecido um embasamento teórico abordando os conceitos de empreendedorismo, de estratégias administrativas, do ciclo de vida nas organizações; e a análise da natalidade e mortalidade das empresas no Brasil e a importância do planejamento para o sucesso de uma organização. O tipo de pesquisa realizado foi exploratório, visando obter informações sobre o assunto da pesquisa, e utilizando as técnicas de pesquisas bibliográficas e a pesquisa de campo. Na presente monografia, foram realizadas entrevistas com os donos da pizzaria Dom Bosco, com intuito de identificar a necessidade da utilização de estratégias administrativas para alcançar o sucesso organizacional. Identificou-se que o sucesso do empreendimento ocorreu pela ênfase na qualidade dos produtos e no atendimento oferecidos no estabelecimento.

**Palavras-chave:** estratégias, gestão, mercado de trabalho.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 METODOLOGIA .....	10
2.1 Tipos de Pesquisa.....	10
2.2 Método de abordagem .....	10
2.3 Método de procedimento .....	10
2.4 Técnicas de Pesquisa .....	11
2.5 Universo .....	11
2.6 Unidade de Análise .....	11
2.7 Procedimentos .....	12
2.8 Instrumentos de Pesquisa.....	12
3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	13
3.1 Conceitos de Empreendedorismo .....	13
3.2 Conceitos Administrativos de Estratégias .....	15
3.2.1 Estratégias Competitivas.....	16
3.3 Conceitos de Ciclo de Vida das Organizações .....	17
3.3.1 Natalidade e Mortalidade das Empresas no Brasil.....	18
4 ESTUDO DE CASO .....	19
4.1 História da Pizzaria Dom Bosco.....	19
5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	22
5.1 Coleta dos Dados.....	22
5.1.1 Primeira entrevista .....	22
5.1.2 Segunda Entrevista.....	23
5.2 Análise dos Dados .....	24
6 CONCLUSÃO .....	26
REFERÊNCIAS .....	27
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	29



## 1 INTRODUÇÃO

O curso de Administração visa ensinar aos alunos a maneira correta de abrir um negócio e ter sucesso, destacando os problemas de empresas que não foram bem sucedidas, por falta de planejamento.

Durante o curso, dentre as várias disciplinas, observa-se a ênfase na necessidade de se fazer um planejamento antes de abrir um negócio, visando identificar as características do ambiente interno e externo à organização, podendo assim, descrever os pontos fortes e os pontos fracos, e perceber as ameaças e as oportunidades do negócio onde pretende se inserir.

Dessa forma, há uma certa curiosidade em saber se as empresas bem sucedidas do mercado atual desenvolveram um planejamento, assim como, analisar se houve algum uso de estratégias para se manterem no mercado.

Assim, justifica-se a escolha do tema, visando entender a relevância da utilização das estratégias na manutenção e sobrevivência de uma organização.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso na Pizzaria Dom Bosco. Essa empresa foi escolhida por ser considerada pioneira na história de Brasília, se mantendo no mercado há trinta e nove anos. O problema abordado refere-se a maneira como os donos da Pizzaria Dom Bosco entendem e aplicam os conceitos de administração na empresa, procurando explicar como a organização conseguiu se manter no mercado durante todo esse período de tempo.

O objetivo geral abordado nesta monografia visa identificar como uma organização utiliza as estratégias de administração para se manter no mercado. Da mesma forma, a pesquisa tem como objetivos específicos: a necessidade de demonstrar os principais tópicos relacionados à abertura e a sobrevivência de uma organização, analisar a teoria e a prática para a organização em relação às estratégias de administração e identificar com clareza o principal motivo da pizzaria ter alcançado o seu mercado atual.

Foi realizado o embasamento teórico com pesquisas bibliográficas, analisando os conceitos dos autores nos livros acadêmicos e pesquisas na *internet*. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevista com perguntas abertas e observações.

A estrutura deste trabalho foi dividida em capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa realizada na monografia acadêmica,

explicitando o tipo de pesquisa, o método de abordagem, o método de procedimento, as técnicas de pesquisa, o universo em que ela foi realizada, a unidade de análise, os procedimentos e os instrumentos utilizados.

No segundo capítulo, apresenta-se o embasamento teórico, onde são analisados alguns itens essenciais à abertura de um empreendimento, tais como: os conceitos de empreendedorismo, a natalidade e a mortalidade das empresas no Brasil, a importância de um planejamento para o sucesso de uma organização. Também busca-se esclarecer as estratégias que tornam a organização mais competitiva no mercado de atuação e esclarecer os possíveis ciclos de vida de uma organização.

No terceiro capítulo, apresenta-se o Estudo de Caso, esclarecendo a história da Pizzaria Dom Bosco.

No quarto capítulo, encontra-se a coleta e a análise dos dados, com base na entrevista que foi realizada com os donos da Pizzaria Dom Bosco.

E no quinto capítulo, está a conclusão da pesquisa, a qual confronta a realidade da Pizzaria Dom Bosco com os conceitos estudados.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia serve para identificar como e com que instrumental o pesquisador levará ao término seu trabalho e como serão tratados os dados coletados. Serve também para definir e caracterizar o referencial teórico a ser adotado e o que se pretende. Ou seja, definir o método que será utilizado para alcançar o objetivo da pesquisa. (PEDRON, 2001).

### **2.1 Tipos de Pesquisa**

Esta monografia tem como base, a pesquisa exploratória, que visa obter informações sobre o assunto em estudo. Essa pesquisa também é chamada de pesquisa empírica, na qual resulta de uma investigação e que tem como objetivo explorar conteúdos ou descobrir a causa de um fenômeno, elaborada através da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso, pesquisa-ação ou da pesquisa-participante. (PEDRON, 2001).

### **2.2 Método de abordagem**

O método de abordagem desta monografia é a abordagem qualitativa, visando identificar a relação de causa-efeito de um fenômeno, de situações complexas ou particulares. Essa abordagem possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, a capacidade de analisar a interação de certas variáveis, assim como, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, e por fim, permitir a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos, quando o grau da pesquisa é mais profundo. (PEDRON, 2001).

### **2.3 Método de procedimento**

O método adotado nesta monografia foi o estudo de caso, que tem como objetivo compreender indagações que existem em todos os ramos do conhecimento humano que envolve o mundo em geral. (OLIVEIRA, 2004).

O estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida. Ele é utilizado quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real, onde a meta geral é ajudar os investigadores a lidar com algumas das perguntas mais comuns, como: definir o alvo do estudo de caso; determinar os dados pertinentes a serem coletados; que tipo de tratamento deve ser dado aos dados, uma vez coletados. A necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa “estudo de caso” deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo. (YIN, 1994).

## **2.4 Técnicas de Pesquisa**

As técnicas utilizadas nesta monografia são as pesquisas bibliográficas e a pesquisa de campo.

As pesquisas bibliográficas auxiliam na coleta de informações sobre o assunto desejado, contribuindo com opiniões e estudos de outros autores.

Ela tem como finalidade, conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. (OLIVEIRA, 2004).

A pesquisa de campo é muito utilizada na área de administração, por facilitar a interpretação de informações através da observação. Essa técnica consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumíveis para posteriores análises. (OLIVEIRA, 2004).

## **2.5 Universo**

O universo desta monografia foi baseado nos líderes da Pizzaria Dom Bosco.

## **2.6 Unidade de Análise**

A pesquisa foi realizada com os líderes da Pizzaria Dom Bosco. São três líderes no total. A autora pretendia entrevistar os três, mas um deles, hesitou em responder a entrevista, mas colaborou para o acontecimento da entrevista com o

outro sócio. A entrevista foi realizada na loja localizada na comercial da superquadra cento e sete sul.

## **2.7 Procedimentos**

Foram realizadas entrevistas com perguntas abertas, aplicadas a dois donos da pizzeria, em diferentes horários, pois cada um tem sua escala de horário nas diversas lojas.

## **2.8 Instrumentos de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado nesta pesquisa foi a entrevista. A entrevista foi dividida em três etapas: o passado, o presente e o futuro da pizzeria, visando esclarecer a história da pizzeria, como ela se manteve no mercado e qual a visão de futuro.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os conceitos sobre empreendedorismo, estratégias administrativas, ciclo de vida de uma organização e uma abordagem sobre a natalidade e a mortalidade precoce nas empresas do Brasil, com a finalidade de analisar sua importância para a organização e se a utilização destas práticas administrativas podem proporcionar melhores resultados para uma organização.

#### 3.1 Conceitos de Empreendedorismo

Os conceitos definidos pelos autores são baseados em seus contextos de experiências, tendo em vista que, são de épocas diferentes e abordados com base num determinado local e num determinado estudo específico.

Empreendedorismo é:

O processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. (HISRICH e PETERS, 2004, p. 29).

Os empreendedores são orientados para as realizações, gostam de assumir responsabilidades por suas decisões, e não gostam de trabalhos repetitivos e rotineiros, possuindo alto nível de energia e alto grau de perseverança e imaginação. Somado com a disposição para correr riscos moderados e calculados, resulta na capacidade de transformar o que freqüentemente começa como uma idéia muito simples e mal definida, em algo concreto. (BIRLEY e MUZYKA, 1997).

Empreendedorismo é uma tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que designa uma área de grande abrangência, tratando de vários temas além da criação de empresas, como a geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, o intra-empendedorismo e políticas públicas. (DOLABELA, 1999).

Os exemplos do que seja um empreendedor são:

- indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;

- empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais;
- contudo, não se considera empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, de produzir, quer na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio. (DOLABELA, 1999, p. 29).

Assim, percebe-se o desenvolvimento das definições de empreendedorismo e do termo empreendedor, que sofrem mudanças desde a Idade Média:

- Idade Média: o empreendedor é um participante e a pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala;
- Século XVII: o empreendedor é a pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo;
- 1725: Richard Cantillon – a pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital;
- 1803: Jean Baptiste Say – os lucros do empreendedor são separados dos lucros de capital;
- 1876: Francis Walker – distinguiu-se entre: os que forneciam fundos e recebiam juros X aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas;
- 1934: Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada;
- 1961: David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados;
- 1964: Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades;
- 1975: Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso;
- 1980: Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos;
- 1983: Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida. (HISRICH e PETERS, 2004, p.27).

No início do século XX, os empreendedores não se diferenciavam dos gerentes, passando a serem vistos por uma perspectiva econômica. O empreendedor é uma pessoa que organiza e opera uma empresa visando o lucro pessoal, que paga as despesas em geral da organização e que contribui com a sua própria iniciativa, habilidade e talento no planejamento, organização e administração da empresa. (HISRICH e PETERS, 2004).

### 3.2 Conceitos Administrativos de Estratégias

Com base no planejamento como uma ferramenta organizacional, a criação de estratégia depende da análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças ambientais, devendo apresentar-se sempre de forma consistente, de acordo com os objetivos e políticas da organização, para se ter qualidade como resposta adaptativa, propiciar o atingimento de vantagens competitivas em determinadas atividades e possibilitar viabilidade com relação a recursos implementadores. (CAVALCANTI *et. al*, 2003, p. 33).

Estratégia empresarial é:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 58).

O plano de negócios é um documento utilizado para demonstrar o negócio e apresentar a empresa às pessoas envolvidas ou que vão se envolver com a organização, como os fornecedores e investidores. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

O plano de negócios é muito mais importante para a estratégia empresarial do que apenas para convencer um investidor sobre a viabilidade do negócio, um cliente quanto à organização da empresa ou, ainda, um fornecedor quanto à solidez da empresa. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 03).

Com o objetivo de formar a base de sustentação da administração estratégica, muitas técnicas foram desenvolvidas dentro do chamado planejamento estratégico. E são essas técnicas e ferramentas que proporcionam uma chance maior de obter sucesso na decisão, fazendo com que a organização elabore um portfólio equilibrado dentro de um ambiente mutante. Essas principais ferramentas são: a matriz BCG, a matriz SWOT, a análise de portfólio etc. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

A empresa moderna deve:

Estruturar-se é aprender a conviver com a mudança, com o caos, com a variedade, com a diversidade, com os conflitos e paradoxos e todos os dilemas conseqüentes. Estando equipada com meias-teorias, necessita de novas abordagens e, sobretudo percepção, intuição e flexibilidade. Nessa organização, fluida e mutável, com



novos problemas e dilemas, um ambiente de confiança mútua, integração, energia, persistência, criatividade e iniciativa, será decisivo ao sucesso de qualquer empresa. (BERNARDI, 2003, p. 37).

### 3.2.1 Estratégias Competitivas

Com base no pensamento de que cada organização é diferente da outra, com foco no seu ambiente interno e externo, ou seja, nos seus pontos fortes e fracos e nas suas oportunidades e ameaças, uma empresa pode adotar uma estratégia competitiva, assumindo uma ação ofensiva ou defensiva, visando criar uma posição de proteção às forças competitivas, tais como, rivalidade entre os concorrentes, pressão dos produtos substitutos, poder do comprador e do fornecedor, entre outros. (PORTER, 2004).

Porter afirma que existem três abordagens estratégicas para enfrentar essas forças competitivas, que são:

- Liderança no custo: exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc.
- Diferenciação: é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.
- Enfoque: Enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. (PORTER, 2004, p. 37 - 40).

Conseqüentemente, a empresa que utiliza a estratégia de enfoque, atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do público-alvo, ou por ter custos mais baixos no alcance desse público, ou ambos. (PORTER, 2004).

Uma organização se distingue num mercado competitivo quando diferencia suas ofertas de alguma maneira, distinguindo seus produtos e serviços dos concorrentes. E para isso, existem seis estratégias básicas para uma organização

diferenciar suas ofertas: diferenciação de preço, diferenciação de imagem, diferenciação de suporte, diferenciação de qualidade, diferenciação de *design* e a não-diferenciação. (MINTZBERG e QUINN, 2001).

### 3.3 Conceitos de Ciclo de Vida das Organizações

O ciclo de vida das organizações seguem com as seguintes fases: a primeira é a fase do namoro, que seria a idéia recente do negócio, onde a ênfase recai sobre as idéias e as possibilidades que o futuro pode oferecer; a segunda seria a fase de infância, onde as atividades sejam realizadas e os problemas resolvidos antes que se possa dar início às vendas em massa, e seus fundadores colocarem em prática suas idéias; a terceira fase seria a toca-toca, em que a idéia está funcionando, é quando se tem um apetite enorme por resultados e crescimentos, necessita de reestruturação, pois quase toda oportunidade parece prioridade, e às vezes prioridades demais significa, prioridade nenhuma; a quarta fase seria a adolescência, que seria o estágio em que as empresas renascem: as empresas acham vida além de seu fundador, como se estivesse tentando estabelecer independência; a quinta fase, é a da plenitude, uma condição ótima do ciclo de vida, onde se realiza um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade; a sexta fase é a dos sinais de envelhecimento, esses sinais começam na mente, sobre atitudes e objetivos, as organizações devem reconhecer os sintomas para retardar o envelhecimento e rejuvenescer as empresas enquanto ainda estão na plenitude; a sétima, é a fase de envelhecimento, chamada também de aristocracia, a organização reduz o seu ritmo de mudança e aumenta a distância entre ela e os clientes, o clima fica isento de novidades; e por fim, a oitava fase é a decadência final: paranóia, burocracia e morte, a preocupação é querer saber quem causou o problema, ao invés de fazer algo para reduzi-los, e a organização morre, pois ninguém está comprometido com ela. (ADIZES, 2004).

Dentre as cinco fases iniciais a empresa pode declinar. Cabe ressaltar a fase que demonstra o declínio durante a infância, que é a mortalidade infantil. Representando a mortalidade precoce de uma organização. Quando há alguns problemas anormais nessa fase da infância da organização, ocorre a mortalidade infantil. (ADIZES, 2004).

A mortalidade infantil pode ocorrer quando acontecem alguns problemas na empresa, como: a empresa está orientada prematuramente para as vendas, quando os investidores estão com dúvidas, quando há perda de comprometimento, quando há um fluxo de caixa negativo não previsto, entre outros. (ADIZES, 2004).

### **3.3.1 Natalidade e Mortalidade das Empresas no Brasil**

Uma das preocupações atuais para quem estuda a área de negócios no Brasil, é o fechamento prematuro de empresas.

Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), mostra que a metade das empresas iniciadas no Brasil encerram suas atividades com até dois anos de existência. Conclui-se que abrir um negócio próprio no Brasil é muito arriscado. Apesar desses dados, cerca de 470 mil novas empresas são abertas por ano no país, mesmo com a presença do alto risco e das dificuldades, o brasileiro continua sendo um povo com perfil empreendedor. (CARVAJAL JÚNIOR, 2006).

Se uma empresa consegue prever, com razoável possibilidade de sucesso, o seu desempenho a médio ou longo prazo, ou seja, para os próximos cinco ou dez anos, certamente terá uma vantagem competitiva enorme sobre seus concorrentes. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Pode-se afirmar então, que o planejamento estratégico pode ser a chave para o sucesso de uma empresa. Essa seria a principal ferramenta administrativa, para que se alcance um lugar desejável no mercado de trabalho competitivo.

Com o planejamento, define-se o ambiente interno e externo da organização, respectivamente, os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças, que o ambiente pode influenciar na organização, podendo prever certos problemas futuros e saber qual a solução utilizar e até identificar uma possibilidade de crescimento.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 História da Pizzaria Dom Bosco

A Pizzaria Dom Bosco é considerada pioneira na história de Brasília. Quando se pesquisa sobre a empresa na internet, encontramos uma parte da história de Brasília, com relatos de pessoas que conheceram a cidade em desenvolvimento, quando existiam apenas algumas lojas nas supercomerciais.

Ela está localizada no comércio da superquadra cento e sete sul, criada em 1960, na cidade planejada, capital do Brasil. A empresa serve um único sabor de pizza em fatia – de mussarela, e os seus criadores sugeriram uma combinação que muitas pessoas aprovaram, pizza com chá mate.

A estrutura da loja é a mesma desde seu início. Os clientes se alimentam em pé, em um balcão. A loja não possui cadeiras nem mesas, como nas pizzarias tradicionais vistas na cidade.

Existem histórias de pessoas que vão conhecer a pizzaria, por intermédio de algum amigo, e quando descobrem que só produz a pizza de mussarela, ficam decepcionadas, querendo escolher um outro sabor, mas quando experimentam a pizza, mudam seus conceitos, passando a apreciar e freqüentar o ambiente com assiduidade.

E assim, prolonga-se a história da Pizzaria Dom Bosco, que nesse ano, de 2007, completa trinta e nove anos de existência. Foram abertas mais cinco lojas. Uma na comercial da superquadra cento e três sul, outra na comercial da superquadra trezentos e seis norte, outra no Setor Sudoeste, outra em Taguatinga e outra no ponto principal de lanchonetes do UniCEUB.

Uma reportagem do DFTV, um telejornal do Distrito Federal, identifica a afeição pela pizzaria:

E a pizza? Alguém consegue se esquecer da pizza da Dom Bosco? Receita simples e sem segredo. 'Colocamos mussarela, molho de tomate e orégano. Também estamos fazendo 45 anos em 2005. Temos muitos clientes famosos. O Nélon Piquet já vinha aqui desde a época em que ele corria de kart. O ministro dos Esportes, Agnelo Queiroz, freqüenta a loja desde que era estudante. O Renato Russo também vinha aqui. A Maria Paula, do Casseta e Planeta, também é minha freguesa desde que era adolescente', orgulha-se Elci Veríssimo, comerciante. Ainda se come em pé, no balcão. Mas esse é apenas um detalhe que não atrapalha. 'Já faço isso há 40 anos.

Não é à toa que estou gordinho', entrega o militar João do Nascimento. (FLORES, 2005).

Uma outra reportagem indica sinais que marcaram o período da abertura da pizzeria:

Diferença de produtos é o que não se vê na pizzeria Dom Bosco. Quarenta anos depois, a massa crocante com o molho de tomate, na medida, e o pedido do cliente: 'Me dá uma dupla, aí', permanecem. As fatias continuam servidas em guardanapo de papel, no balcão apertado dos irmãos mineiros: Enildo, Hely e Elci (o Baixinho). A tradição da pizza Dom Bosco vem desde 1960, quando a casa abriu. Era o ponto de encontro dos namorados e familiares. 'No domingo, era uma loucura isso aqui, um Deus nos acuda', lembra Hely. Este era o dia da missa na Igrejinha. E a Dom Bosco era a única lanchonete da rua. Os tradicionais clientes, que hoje trazem filhos e netos, convivem com a nova freguesia. 'Vem aqui o pessoal da Nativus, Raimundos e do Batom na Cueca', cita Hely. Naquela época, não eram cobrados impostos, nem inscrições para abrir um negócio. O contrato da pizzeria Dom Bosco, por exemplo, foi feito à mão. Enildo era o único irmão com experiência em pizzas. Era funcionário de uma casa de massas em Araxá, interior de Minas Gerais. De lá, trouxe os outros irmãos, que vieram para ajudar no negócio. O trio chegou aqui em 1968, quando a pizzeria já estava aberta, mas com outro dono. Hoje, o ganha-pão se confunde com a diversão dos proprietários, que se dividem entre colocar pizza no forno, dar trocos e atender aos clientes. 'É difícil entrar um freguês que seja estranho'. Que o diga o capitão reformado do Exército, Ivo Wilson Santana, um freguês diário. 'É aqui que tomo minha cerveja'. Enildo confirma: 'É quando ele não vem, a gente telefona para saber o porquê'. (LIMA, 2000).

Para os estudantes de administração de Brasília, que sonham em criar uma empresa bem sucedida, a história da pizzeria, pode causar curiosidade, para saber se houve um planejamento e alguma estratégia aplicada para que o negócio tenha tido sucesso.

Mas também podem originar conclusões dos próprios clientes, como do comentarista Amorim, *ipsis litteris*:

O modo como os donos - três irmãos que se revezam nos três turnos - tocaram o negócio é exatamente como eu acho que deve ser, se o cara não for um maníaco por dinheiro como o Bill Gates. Eles montaram um negócio que deu certo, vive cheio, a pizza está sempre quente porque não pára de sair um minuto durante todo o dia. Ao contrário do que muita gente faz quando vê aqueles cifrões aparecendo, mantiveram o negócio como era. Posso estar errado, mas imagino que aquilo lá sustente os três, muito bem. Basta ver o movimento. Se eles tivessem feito como muitos dos comerciantes fazem, poderiam ter aumentado o local, feito uma decoração mais moderna e aí o resultado seria o encarecimento da pizza ou a

perda de qualidade, para manter o novo padrão do lugar. Daí para o fracasso seria um passo fácil. (AMORIM, 2001).

Encontra-se num sítio de notícias da Universidade de Brasília (Unb), indicações de restaurantes próximos à universidade, e um dos indicados, foi a Pizzaria Dom Bosco:

A loja da quadra 107 Sul da Pizzaria Dom Bosco foi inaugurada em 1960 e arrendada por três irmãos mineiros, em 1968. Desde então, outras três pizzarias do trio ganharam a cidade, e quem passa em uma delas sempre vai encontrar o balcão cheio. A pizzaria é parte da identidade brasiliense e é conhecida pela simplicidade - só serve um sabor, o de mussarela. O ambiente é descontraído, sem mesas nem cadeiras, apenas um grande balcão. (UNB /INTERCOM, 2006).

## **5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Essa pesquisa tem como objetivo analisar a teoria e a prática das abordagens administrativas relacionadas no embasamento teórico, visando identificar como os donos da Pizzaria Dom Bosco aplicam os conceitos de gestão e administração na empresa.

### **5.1 Coleta dos Dados**

Nesta etapa serão apresentados os dados coletados com base na entrevista e em observações.

#### **5.1.1 Primeira entrevista**

Foi realizada uma entrevista no dia vinte e cinco de abril, no período da manhã, às 8:00h, na Pizzaria Dom Bosco, na primeira das lojas dos irmãos, localizada na comercial da superquadra cento e sete sul, com um dos donos da empresa.

A pizzaria foi arrendada em 1960, onde existia uma lanchonete, e eles passaram a vender doces, bolos e tortas. Mas como abriram muitas confeitarias na época, as vendas caíram, então resolveram vender pizzas e salgados.

A definição da venda de apenas um sabor de pizza foi devido ao mercado da época que comercializava apenas três sabores de pizza, a de mussarela, a de aliche e a de presunto. A opção foi de produzir apenas a pizza de mussarela, pela facilidade, pois mesmo se não fosse vendida, assim que estivesse pronta, podia ser vendida alguns minutos depois de pronta, enquanto os outros sabores só poderiam ser vendidos enquanto estivessem quentes, ou seja, quando tivessem acabado de sair do forno.

O entrevistado considera que o motivo deles terem se estabelecido no mercado seja a qualidade do produto e do atendimento, e por esse mesmo motivo, driblam a concorrência. Eles já têm o negócio estabelecido em Brasília, com isso, não pretendem arriscar, modificando a estrutura do balcão e vendendo outros sabores de pizzas.

O público-alvo engloba pessoas de todas as classes e idades. São estudantes da época da criação da pizzeria, que hoje são pais de família, empresários, políticos e que trazem seus filhos e conhecidos, ou seja, a maioria é cliente antigo.

Muitos clientes quando escutam sobre a Pizzaria Dom Bosco acham que é um lugar grande com mesas e cadeiras, quase uma decepção quando chegam no local, mas quando provam a pizza, viram clientes também.

O entrevistado considera que a divulgação é feita pela própria imprensa, que sempre está comentando sobre a pizzeria na televisão, em revistas e nos jornais, por serem pioneiros em Brasília.

Pode-se considerar também, um bom meio de divulgação, a propaganda boca-a-boca. Muitos clientes comentam com amigos que moram em outras cidades, sobre a Pizzaria Dom Bosco.

Uma curiosidade é a criação da comunidade da Pizzaria Dom Bosco na rede de relacionamentos da internet – o *ORKUT*, comentada pelo entrevistado.

A gestão da pizzeria é realizada pelos próprios donos, eles mesmos administram, treinam os funcionários, cuidam da estrutura, verificam os recursos etc. O sócio defende: “não é só trabalhar, tem que gostar do negócio”.

Logo, estão sempre observando o atendimento oferecido pelos seus funcionários aos clientes, pois consideram de extrema importância o bom relacionamento com os clientes, e o mau atendimento, pode fazer até com que percam um cliente, e conclui que “a maior parte não é saber fazer as coisas, é saber atender”.

Foi questionado se pretendiam expandir o negócio para outros estados brasileiros no futuro, e a resposta foi negativa: “por enquanto não”, pois entendem que não adiantaria abrir o negócio em outro lugar e manter com outra pessoa cuidando, pois o dono quer vender e manter os clientes, os outros gerentes só querem vender e vender.

### **5.1.2 Segunda Entrevista**

A segunda entrevista foi realizada no dia quatro de maio, no período da tarde, às 17:00h, também realizada na loja localizada no comércio da superquadra cento e sete sul, com outro dono da Pizzaria Dom Bosco.



A família morava em Minas Gerais, e os pais dos donos da Pizzaria Dom Bosco vieram para Brasília em 1968. Em 1969 arrendaram a lanchonete que existia no local, após um ano de arrendamento, a loja foi comprada.

A lanchonete já vendia salgados. A idéia de vender a pizza de um sabor foi de tentativas, viram que estava dando certo e continuaram com o negócio. Começaram a vender doces também - idéia da mãe deles, mas não foi bem sucedido no início.

Os três irmãos dividem as tarefas, assim como a escala de horários das lojas, que hoje, são seis distribuídas por Brasília. Para isso, contam com a ajuda dos filhos. A família que administra tudo.

O público da pizzaria varia entre todas as classes e idades, confirma o entrevistado: “aqui vem desde o porteiro do bloco até o ministro”.

Em relação à mudança da estrutura da loja, quando foi questionado se pensam em aumentar, colocando mesas e cadeiras, o proprietário respondeu que já viu muitas outras lojas, pioneiras como a Pizzaria Dom Bosco, ampliarem seus espaços, e não terem sucesso.

Considera que se mantiveram no mercado até hoje, por trabalharem direito, por ter o dono cuidando dos negócios, um fator importante frisado pelo entrevistado, é exatamente isso, a importância de se ter um dono administrando a empresa. Consideram que as outras pessoas que administram e gerenciam não cuidam direito do negócio.

Por esse mesmo motivo, não pretendem ampliar o negócio para outras cidades do Brasil.

## **5.2 Análise dos Dados**

Pela história da Pizzaria Dom Bosco, questiona-se, como conseguiram se manter no mercado durante trinta e nove anos e fixarem um público tão diversificado.

Nota-se, que os irmãos tocaram dois pontos considerados de extrema importância para eles: a questão da família cuidar da própria empresa e a questão de se manterem no mercado por trabalharem direito – com qualidade.

Em relação ao estudo de caso e o embasamento teórico, há muitas divergências, tendo em vista, que a Pizzaria Dom Bosco, em primeiro lugar, não realizou nenhum tipo de planejamento antes de abrir e continua sem fazê-lo. Em

segundo lugar, a empresa não utilizou nenhum tipo de estratégia específica para se manter no mercado.

Mesmo com essa aversão entre teoria e prática, a pizzaria conseguiu se manter no mercado durante muitos anos.

Segundo os entrevistados, o sucesso da pizzaria deve-se pela qualidade do produto e do atendimento oferecidos aos seus clientes, sendo esse o motivo da empresa sobreviver no mercado por vários anos.

Com o objetivo de visualizar a teoria e a prática na gestão e administração da Pizzaria Dom Bosco, identificou-se, que os donos não tiveram nenhuma formação acadêmica que contribuísse para a administração da empresa, mas que, mesmo assim alcançaram o sucesso.

De acordo com as entrevistas, os donos têm uma certa preocupação em administrar a empresa, não deixando essa tarefa nas mãos de outras pessoas. Consideram que o dono é quem deve cuidar do seu próprio negócio.

De acordo com o pensamento de Hisrich e Peters (2004), sobre o empreendedorismo, pode-se afirmar que os donos da Pizzaria Dom Bosco são empreendedores, pois criaram uma empresa agregando um valor a ela e dedicaram-se totalmente, assumindo os riscos e recebendo as possíveis recompensas.

Percebe-se na entrevista, que os donos da pizzaria não criaram nenhum tipo de estratégia específica, em relação à venda de apenas um sabor de pizza, pelo contrário, fizeram essa escolha pela facilidade de venda da pizza de mussarela. Sendo assim, pode se dizer que não tiveram nenhuma estratégia, mas assim como afirma Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia de uma organização está ligada às decisões tomadas na organização, que revelam os objetivos, definem os propósitos e expõem a natureza da contribuição que a organização pretende oferecer aos funcionários e para a própria sociedade. De uma certa forma, a Pizzaria Dom Bosco, tem esse papel perfeitamente traçado.

Logo, observa-se que a pizzaria obteve sucesso através do conhecimento empírico dos donos, ou seja, mesmo sem formação conseguiram se manter no mercado apenas com o conhecimento que eles tinham, observando os outros e tentando acertar.

## 6 CONCLUSÃO

É relevante que o planejamento realizado antes da abertura de uma empresa auxilia no sucesso da organização, alertando para os possíveis riscos e oportunidades que o empreendimento venha a ter.

Dessa forma, consegue-se visualizar uma maneira de tornar a empresa mais competitiva, diminuindo os seus pontos fracos e as ameaças do ambiente externo. Uma maneira de aumentar essa competitividade é sendo empreendedor, no sentido de criar um negócio diferente do que já existe no mercado, mas que haja a necessidade em relação ao produto ou serviço oferecido.

Alcançou-se o objetivo da monografia, com o apoio dos levantamentos na literatura, em relação às estratégias administrativas e tudo aquilo que está ligado à abertura e sobrevivência de uma organização.

Com o relato dos entrevistados, que em nenhum momento hesitaram em responder às perguntas da entrevista, obteve-se a resposta do problema que visava identificar como é na teoria e na prática a administração da organização, podendo afirmar que há divergências, já que os donos da pizzeria não têm formação na área, e administram a empresa, baseados nos seus conhecimentos empíricos.

Portanto, pode-se assegurar que por mais que os donos não tenham formação na área, eles não deixam de ser pessoas empreendedoras e administram estrategicamente a pizzeria, tomando as decisões necessárias, fixando os objetivos, definindo os propósitos, trabalhando com o pensamento de servir o produto e atender com ênfase na qualidade.

Apesar da organização não ter realizado um planejamento e ter alcançado o sucesso, a autora ficou satisfeita com o resultado da pesquisa bibliográfica, que mostrou a relevância de se praticar o planejamento antes de abrir um negócio e usar as estratégias administrativas para se tornar mais competitivo no mercado, evitando a mortalidade precoce da organização.

A expectativa da autora é que haja continuidade da pesquisa, onde outros alunos possam abordar novos aspectos relacionados à Pizzaria Dom Bosco.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. *Gerenciando de os Ciclos Vida das Organizações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr e Roberto Galman.

AMORIM, Marcus. *Dia da Pizza*. Blog Zamorim, 2001. Disponível em: <[http://zamorim.com/arquivo/2001\\_07\\_01\\_zarq.php](http://zamorim.com/arquivo/2001_07_01_zarq.php)> Acesso em: 13.fev. 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. *Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. São Paulo: Manole, 2005.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001. Tradução Cláudio Ribeiro de Lucinda.

CARVAJAL JÚNIOR, Cláudio J. *Como Montar um Negócio de Sucesso*. Mobilizar para Inovar: 2006. Disponível em: <[http://www.inovar.org.br/mbc/inv/index.php?option=com\\_mediacenter&task=artigos\\_detalhes&Itemid=38&id=7](http://www.inovar.org.br/mbc/inv/index.php?option=com_mediacenter&task=artigos_detalhes&Itemid=38&id=7)> Acesso em: 08.mar. 2007.

CAVALCANTI, Marly; JR, Alfredo Colenci; CATROPA, Amauri; MANÃS, Antônio Vico; JOÃO, Belmiro; GUERRINI, Fábio Muller; CAETANO, Gilberto; CORRERA, José Cláudio; SALAZAR, José Nicolas; JR, Moacir Oliveira; FARAH, Osvaldo Elias. *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira, 2003.

DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

FLORES, Tatiana. *Doces Sabores*. DFTV, 2005. Disponível em: <<http://redeglobo6.globo.comhttp://dftv.globo.com/Dftv/0,6993,VDD0-2941--89451-0,00.html>>. Acesso em: 01.mar. 2007.

HISRIC, Robert D; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LIMA, Clarissa. *Primeiros Mercadores*. Correio Braziliense, 2000. Disponível em: <<http://www2.correioweb.com.br/hotsites/bsb40anos/18042000/1804-1.htm>>. Acesso em: 01.mar. 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução: James Sunderland Cook.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira, 2004.

PEDRON, Ademar João. *Metodologia Científica: Auxiliar do Estudo, da Leitura e da Pesquisa*. Brasília: Edição do Autor/ Gráfica Redentorista, 2001.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga.

UNB/ INTERCOM. *Restaurantes Próximos à UnB*: Intercom, 2006. Disponível em: <<http://www.fac.unb.br/intercom/noticias.php?codsessao=46>> Acesso em: 13. fev. 2007.

YIN, Robert. K. *Introdução a Estudo de Caso. Applications of Case Study Research*. NewburyPark: Sage, 1994. Disponível em: <<http://recep.linkway.com.br/download/estudo.pdf>> Acesso em 13.fev. 2007.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA****ENTREVISTA ABERTA**Passado:

- Quem teve a idéia de abrir a pizzeria?
- Por que só um sabor de pizza?
- Qual a história da pizzeria?
- Fizeram algum planejamento?
- Fazem alguma divisão de responsabilidade?

Presente:

- Como entendem a concorrência? Tem algum concorrente?
- Como conseguem se manter no mercado?
- Usam alguma estratégia pra se manterem no mercado?
- Qual o perfil do público da pizzeria?

Futuro:

- Qual a visão de futuro?
- A estrutura da loja sempre foi essa, pensam em mudá-la?
- Pensam em crescer para outras cidades do Brasil?